



Ruin/Past



Rebirth/Future

崩壊と再生の経営学：カネボウ

なぜ名門は倒産し、どうやって蘇ったのか？
社会人が学ぶべき「組織の病」と「ブランドの底力」

PRESENTATION FOR BUSINESS PROFESSIONALS

119年の栄光は、 一瞬で地に落ちた。



名門の失墜

明治の近代化を支えた「鐘紡」。
かつて日本三大紡績と呼ばれた巨人は、
2005年、巨額の粉飾決算により市場から
姿を消しました。

しかし、ブランドは死なず

会社は解体されましたが、「カネボウ」
という名前は今も百貨店の最前列にあり
ます。

本資料の目的

なぜカネボウは壊れたのか？
そして、花王グループの中でどうやって
「第2の創業」を果たしたのか？
その壮絶なドラマから、現代のビジネス
パーソンが学ぶべき教訓を紐解きます。

「ペンタゴン経営」という名の落とし穴



- ・多角化の光と影：カネボウは5つの事業をバランスよく運営する「ペンタゴン経営」を標榜していました。

- ・構造的な搾取：祖業である「繊維事業」は赤字垂れ流し状態。その穴埋めをさせられていたのが、利益率の高い「化粧品事業」でした。

- ・稼ぎ頭の悲劇：化粧品部門が稼いだ利益は、化粧品への再投資ではなく、赤字部門の延命に使われました。これが「商品開発力の低下」と「組織の疲弊」を招きました。

2,000億円の虚飾：粉飾決算の正体

- ・隠された真実：赤字を隠すために、Helvetica Now Display cmwyグループ企業間で架空の売上を計上する「循環取引」や、連結決算の除外などが行われました。
- ・動機：「名門をつぶすわけにはいかない」「雇用を守りたい」。経営陣の誤った責任感が、法律と倫理を超えてしまいました。
- ・結果：歴代社長の逮捕。上場廃止。そして株主・社員・消費者からの信頼の完全な喪失。「カネボウ」という看板は、一度、完全に泥にまみれました。

2,000億円



解体手術：会社は消滅、ブランドは救出



- 産業再生機構の介入：2004年、国が支援に入ります。下された判断は冷徹でした。「繊維などの不採算部門は切り離す。価値があるのは化粧品だけだ」。
- 花王への譲渡：2006年、花王がカネボウ化粧品を買収。トイレタリー国内首位の「花王」と、プレステージ化粧品の名門「カネボウ」。巨大な統合が始まりました。

花王（Kao）＝科学的合理性

カネボウ（Kanebo）＝感性美学



水と油の融合：「花王の科学」対「カネボウの感性」

- ・ 企業文化の衝突：論理と科学的根拠を絶対視する花王に対し、カネボウは感性と現場の販売力を重視していました。
- ・ 現場の混乱：買収当初、両社のシナジーはすぐには生まれませんでした。「合理性」を求める花王の流儀に、カネボウの現場は戸惑いました。しかし、本当の試練はまだ先にありました。

第二の悲劇：白斑（はくはん）問題

被害者 19,611人

- ・ 2013年の悪夢：カネボウが独自開発した美白成分「ロドデノール」配合の化粧品により、肌がまだらに白くなる被害が多発。
- ・ 対応の遅れ：「まだ本社に情報は届いていない」「個別の肌トラブルだろう」。この正常性バイアスと、花王グループ内での風通しの悪さが、回収の遅れ（初動の遅れ）を招きました。
- ・ ガバナンスの敗北：花王の厳格な基準が、買収されたカネボウにはまだ浸透しきっていなかったのです。

覚醒：痛みを伴う改革と、絶対的な安全への誓い



- **品質管理の完全統合**：花王はカネボウの品質保証体制を根本から見直しました。「カネボウ基準」を廃止し、より厳格な「花王基準」へ統一。
- **コンプライアンスの徹底**：「悪い情報ほど、速く上げる（Bad News First）」。企業風土の抜本的な改革が行われました。
- **学び**：この事件は、カネボウにとって「本当の意味で花王グループの一員になる」ための、あまりにも高い授業料でした。

新戦略「K27」：世界で唯一無二の存在へ

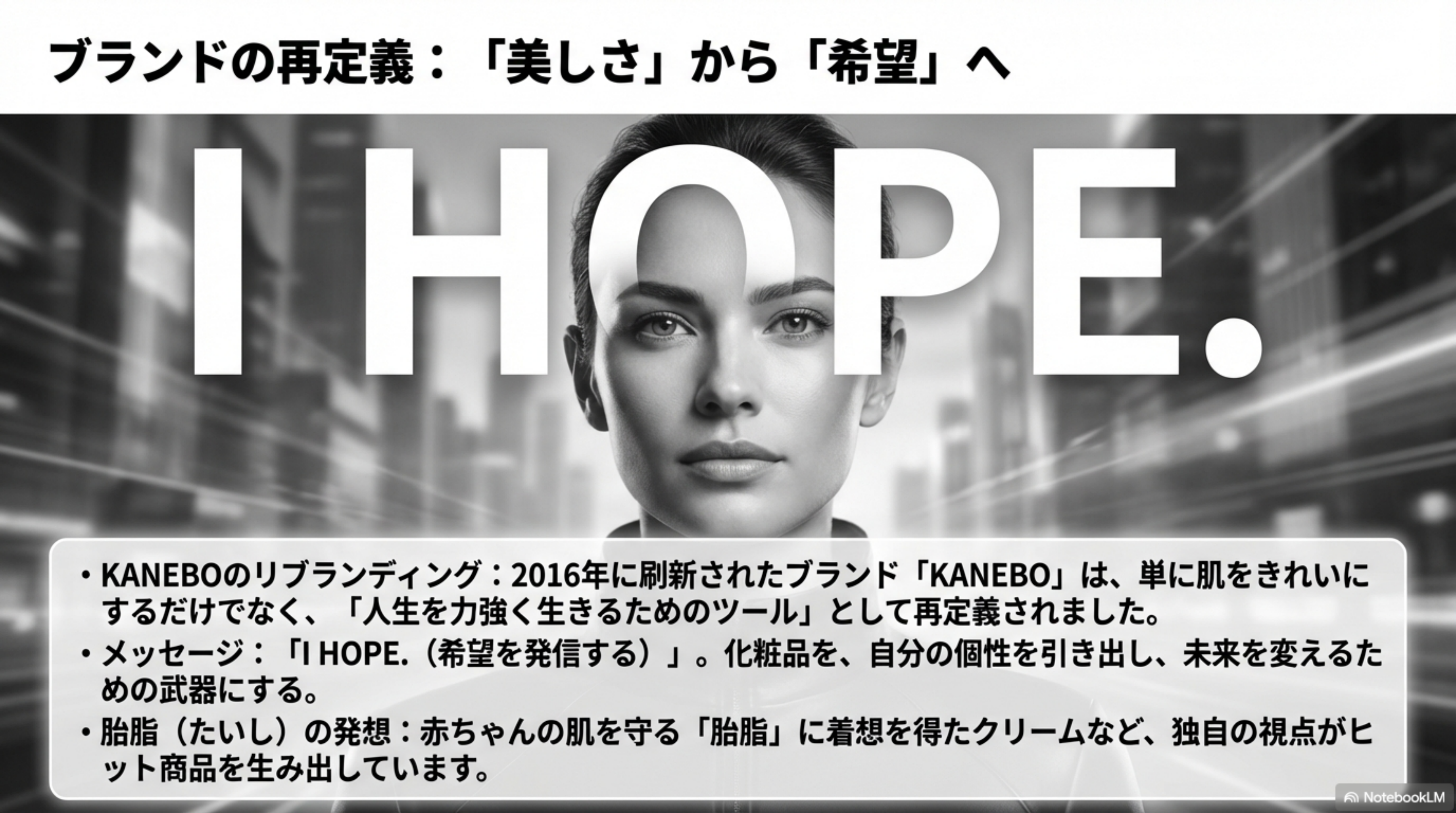
- Global Sharp Top：花王グループの中期経営計画「K27」において、化粧品事業は成長の柱です。目指すのは、誰かにとっての「なくてはならない (Irreplaceable) No.1」。



- カネボウの役割：「SENSAI」「KANEBO」「KATE」は、グローバル成長を牽引する重要なエンジンと位置づけられています。

- 選択と集中：散らばっていたブランドを整理し、世界で戦える「G11 (グローバル11ブランド)」と「R8 (リージョナル8ブランド)」に投資を集中。

ブランドの再定義：「美しさ」から「希望」へ



I HOPE.

- KANEBOのリブランディング：2016年に刷新されたブランド「KANEBO」は、単に肌をきれいにするだけでなく、「人生を力強く生きるためのツール」として再定義されました。
- メッセージ：「I HOPE.（希望を発信する）」。化粧品を、自分の個性を引き出し、未来を変えるための武器にする。
- 胎脂（たいし）の発想：赤ちゃんの肌を守る「胎脂」に着想を得たクリームなど、独自の視点がヒット商品を生み出しています。

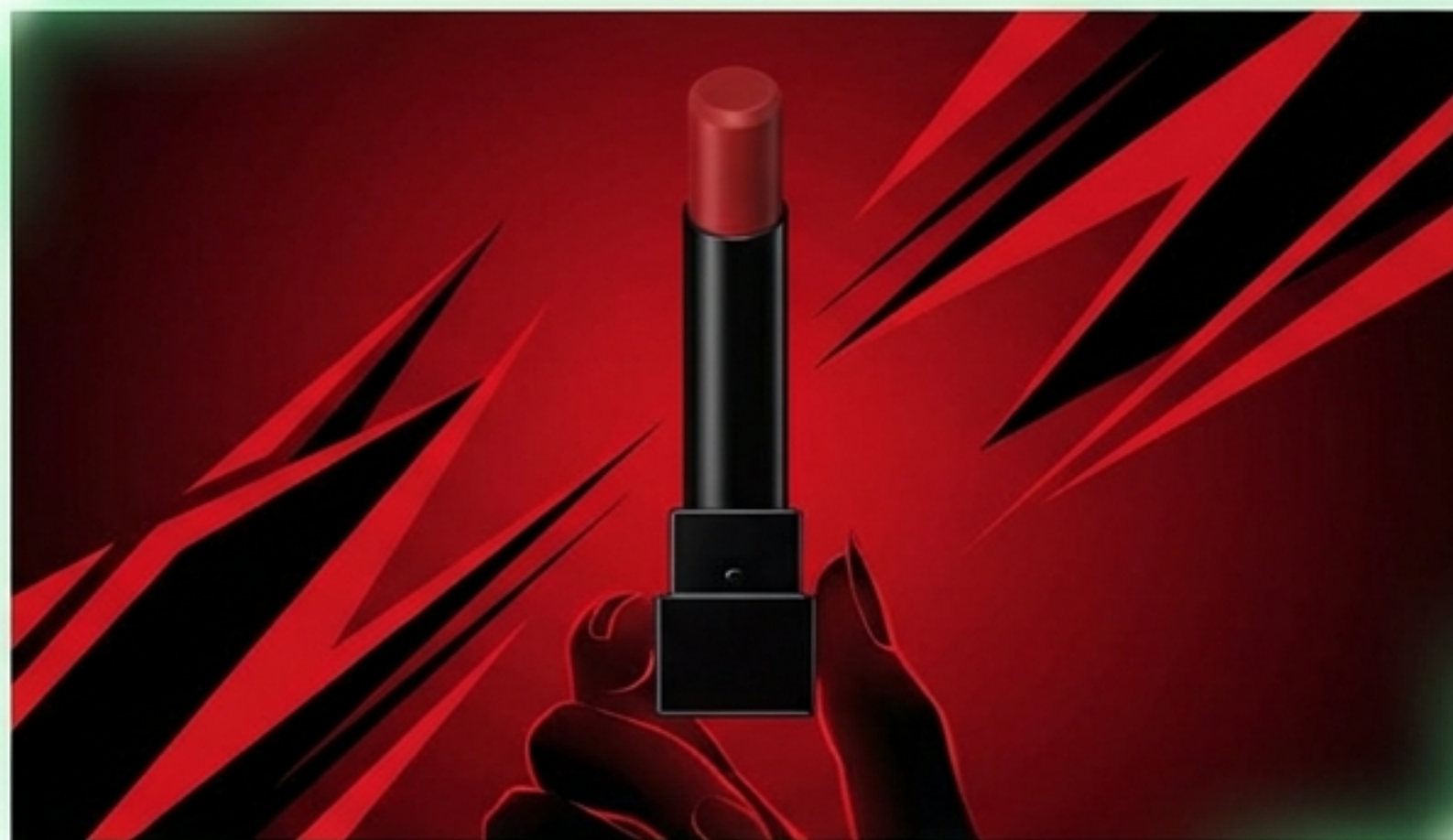
融合の成果：科学（花王）× 感性（カネボウ）

SENSAI



欧州で磨かれた超高級ブランド。
「小石丸シルク」という日本の伝統美と、
花王の最先端皮膚科学
（ファインファイバー技術など）が融合。

KATE



「リップモンスター」の爆発的ヒット。
コロナ禍でも落ちない技術（花王）と、
若者の心を掴むトレンドメイク
（カネボウ）の結晶。

学び①：多角化の罠と「選択と集中」



- ・ **教訓**：利益が出ている事業（化粧品）で、赤字事業（繊維）を延命させてはいけません。それは共倒れを招きます。
- ・ **現在のカネボウ**：花王グループの中で「化粧品」というドメインに特化し、さらにその中でも強いブランドにリソースを集中させています。
- ・ **我々への問い**：あなたの会社や部署で、将来性のない事業に、稼ぎ頭のリソースを浪費していませんか？

学び②：透明性は「コスト」ではなく「資産」



- ・教訓：粉飾決算も白斑問題も、根底にあったのは「隠蔽体質」です。不都合な真実を隠すコストは、最終的に会社を吹き飛ばすほどの負債となります。



- ・現在のカネボウ：安全性への過剰なまでのこだわりと情報開示。一度失った信頼を取り戻すには、正直であり続けるしかありません。



- ・我々への問い：「バッドニュース・ファースト(悪い知らせほど早く)」は実践できていますか？

学び③：ブランドは誰のものか？



- ・ **教訓**：経営陣が逮捕され、会社が解散しても、「カネボウの口紅が欲しい」という顧客は消えませんでした。
- ・ **本質**：企業（Company）は器にすぎません。ブランド（Brand）とは、すぎません。ブランド（Brand）とは、顧客の心の中に蓄積された信頼と愛着の総量です。
- ・ **結論**：経営破綻しても生き残ったのは、カネボウの商品が真に顧客に愛されていたからです。それこそが最強の資産です。

未来へ：Kirei Lifestyle Plan



- Moonshot：花王グループとして目指す「持続可能な社会」。カネボウはその美の領域を担います。
- 結び：挫折を知る者は強い。二度の存亡の危機を乗り越えたカネボウは、今、世界で最も「痛み」と「希望」を知るブランドとして、新たな歴史を紡いでいます。
- Next Step：私たちも、失敗を恐れず、しかし誠実に、挑戦を続けましょう。

“Living is not just surviving. It’s about hope.”